

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

PT. Huabei *Petroleum Service* (HPS) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang eksplorasi minyak dan gas. Berdiri pada tahun 2001 di Duri kabupaten Bengkalis, Riau dengan keuangan, barang, dan juga sumberdaya manusia, P.T HPS dalam waktu yang singkat telah memperoleh reputasi yang dapat diperhitungkan di pasaran perminyakan. Aktivitas dilapangan ditunjang oleh team yang berpengalaman dan engineer yang berkualitas serta teknisi *service* yang sangat menikmati arti reputasi di bidang perminyakan.

Di dalam setiap organisasi pasti membutuhkan tenaga kerja yang baik untuk mengerjakan tugas tugas yang dibebankan, karena sumber daya manusia merupakan posisi yang strategis dalam kehidupan suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi, namun hal ini juga tergantung kesadaran dan tanggung jawab dari tiap individu terhadap apa yang akan dikerjakan yang mana akan berpengaruh besar terhadap kehidupan dan nasibnya di organisasi tersebut. Faktor sumber daya manusia juga merupakan faktor yang sangat menentukan jalannya proses organisasi serta kegagalan dan keberhasilan organisasi tersebut.

Dalam perkembangan teknologi informasi dan ilmu pengetahuan di era globalisasi saat sekarang ini, membuat suatu organisasi agar dapat menganalisa dan mengantisipasi tahap berubahnya lingkungan atau kondisi bisnis dengan cara respon yang baik secara tepat, cepat, efektif, dan efisien, oleh sebab itu seluruh organisasi dimita untuk mempunyai Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi. SDM merupakan faktor yang tepat dalam seluruh kegiatan organisasi yang bertugas sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam meraih tujuan yang diharapkan. Tujuan organisasi pastinya bisa dicapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, diperlukan individu yang senantiasa berdedikasi tinggi dan professional agar mampu memberikan hasil yang baik terhadap perusahaan. Dalam melaksanakan tugas penting, tanggung jawab, wewenang di bidang kegiatannya, seluruh sumber daya manusia perlu faktor faktor yang mendukung agar dapat berjalan sesuai ketentuan organisasi. Yaitu diantaranya *talent management*, kecerdasan intelektual, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerjanya. **Sakban, Nurmal, and Ridwan (2019).**

Menurut pendapat **Dessler (2013)**, menyatakan bahwa kinerja karyawan berasal dari prestasi kerja, yang mana istilah dari prestasi tersebut berasal dari penghargaan nyata yang diberikan seseorang dan menghasilkan kualitas yang diperoleh seorang pegawai dari menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. Kinerja

karyawan juga merupakan sebuah tolak ukur yang digunakan untuk perbandingan tanggung jawab, dan penyelesaian tugas yang di berikan oleh sebuah orgaisasi, **Cascio (2013)**, **Handaru and Mardiyati (2015)**. Menurut **Nisa (2016)**, kinerja karyawan adalah keseluruhan nilai yang diharapkan perusahaan dari beberapa perilaku yang berlainan antara satu individu dengan lainnya. Bisa dikatakan juga sebagai deskripsi atas perolehan implementasi suatu pekerjaan maupun metode dan prosedur dalam menciptakan maksud beserta impian perusahaan. **Wahyuni (2019)**.

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. **Marwansyah (2009:228)**, mengemukakan pendapat bahwa kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Namun tinggi rendahnya tingkat kinerja juga tidak terlepas dari karakteristik setiap individu. **Wicaksono and Surjanti (2016)**. Perusahaan dapat mengukur kinerja apabila dalam sistem manajemen secara menyeluruh sehingga menghasilkan kinerja yang terukur sesuai dengan tujuan perusahaan. **Aguinis (2011)**, berpendapat bahwa manajemen kinerja yaitu sebuah proses mengelola yang berlanjut yang meliputi pengenalan, mengukur serta membangkitkan kinerja individu dan kelompok sehingga kinerja tersebut dapat sesuai dengan pencapaian tujuan perusahaan. **Yusuf et al. (2018)**.

Bedasarkan data survey yang dilakukan bahwa peneliti menemukan menurunnya tingkat kinerja karywan PT. Huabei *petroleum service* yang terlihat dari laporan absensi karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Absensi karywan Pt. Huabei Petroleum Service**  
**Tahun 2016 sampai dengan 2020**

| No | Tahun | Jumlah karyawan | Jumlah hari kerja/tahun | Absensi |      |      | Jumlah | Persentase (%) |
|----|-------|-----------------|-------------------------|---------|------|------|--------|----------------|
|    |       |                 |                         | Sakit   | Izin | Alfa |        |                |
| 1  | 2017  | 200             | 240                     | 25      | 32   | 38   | 95     | 39,58          |
| 2  | 2018  | 183             | 240                     | 36      | 29   | 33   | 98     | 40,83          |
| 3  | 2019  | 161             | 240                     | 30      | 33   | 47   | 110    | 45,83          |
| 4  | 2020  | 159             | 240                     | 42      | 45   | 50   | 137    | 57,08          |

*Sumber : PT. Huebei Petroleum Service Duri, 2020*

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran karyawan PT. Huebei Petroleum *Service* menagalami penurunan dalam 4 tahun terakhir dimana pada tahun 2017 karyawan dengan jumlah 320 orang terdapat absensi 97 orang, pada tahun 2018 kaaryawan dengan jumlah 314 orang terdapat absensi 100 orang, pada tahun 2019 karyawan dengan jumlah 300 orang terdapat absensi 112 orang, dan pada tahun 2020 karywan dengan jumlah 246 orang terdapat absensi 152 orang.

Menurunnya kehadiran kerja karyawan dapat menjadi masalah terhadap hasil kerja karyawan dan pekerjaan yang dikerjakan tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Para karyawan yang sering sekali tidak hadir merupakan faktor seringnya alpa atau tidak bekerja tanpa alasan sakit maupun izin dikarenakan mereka malas bekerja atau memiliki urusan diluar perusahaan yang berarti karyawan tersebut tidak terlalu mementingkan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan pada PT. Huabei *petroleum service* duri, mereka mengatakan bahwa stress yang dialami karyawan diakibatkan adanya tekanan yang dirasa berlebihan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menyebabkan ketidak nyamanan didalam melaksanakan pekerjaan. Seperti pemasangan rig yang seharusnya diselesaikan dalam waktu dua bulan namun pimpinan menuntut diselesaikan dalam waktu satu bulan, dengan resiko yang sangat tinggi karyawan merasa tertekan dengan beban kerja tersebut sehingga menimbulkan stres pada karyawan.

*Talent* manajemen adalah sebuah tindakan yang dilakukan perusahaan melalui proses identifikasi, pengembangan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk menyesuaikan karyawan yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang sangat tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan keutamaan kegiatan perusahaan dengan mengoptimalkan kinerja karyawan bertalenta agar terciptanya keunggulan bisnis dan tercapainya tujuan perusahaan. **Nisa, Astuti, and Prasetya (2016)**. Menurut

**Vaiman, Scullion, dan collings (2012)**, mengatakan bahwa secara umum *talent management* sebagai daya tarik, pengembangan, dan retensi karyawan dengan kinerja tertinggi yang terpenting secara global. **Collings, Mellahi, and Cascio (2019)**.

*Talent management* juga merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari karyawan yang tepat serta menempatkan di tempat yang tepat melalui proses identifikasi, pengembangan, pertahanan, dan penempatan pada posisi yang sesuai. Pada era globalisasi saat ini setiap manajer perusahaan memiliki tantangan untuk meningkatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki potensi dan bakat. Menurut **Kusumawijaya (2014)**, *talent management* memiliki fungsi untuk membantu meningkatkan, mempertahankan dan mengembangkan karyawan dalam memenuhi tantangan yang saat ini dihadapi oleh berbagai organisasi atau perusahaan dan meningkatkan performance organisasi melalui pemenuhan kebutuhan organisasi. **Karina and Ardana (2020)**.

*Talent* karyawan yang dimiliki sebuah organisasi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut akan membuat lebih kompetitif. Dengan semakin besar kesadaran perusahaan perusahaan akan *talent* tersebut, maka mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari diluar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan *talent* dapat menjadikan hal serius bagi pertumbuhan organisasi dimasa depan, dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang orang yang memiliki *talent* menjadi tindakan yang sangat

penting. Banyaknya talenta perusahaan yang hilang menimbulkan adanya kesenjangan antara ketersediaan tenaga kerja dengan permintaan organisasi. Ketidaksesuaian ini mengakibatkan krisis *talent* yang akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan di masa mendatang dalam memenuhi kebutuhan orang yang sukses.

Menurut **Darmin dkk, (2011)**, talenta manajemen berasal dari keyakinan yang mana budaya organisasi yang unggul dapat dibedakan dari talenta. Manajemen talenta yang diterapkan dan dilaksanakan dengan baik melintasi level jabatan dan fungsi. Menurut teori menyatakan bahwa manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena keunggulannya adalah manajemen talenta. Maksud lain dari manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan kita dapat di isi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memaksimalkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualitas Darmin dan Afifah (2011). **Rachmadinata and Ayuningtias (2017)**.

Kurangnya maksimalnya *talent* manajemen pada PT. Huabei *petroleum servce* dapat terlihat dari faktor usia karyawan yang tergolong tua, dan pengembangan pengembangan terhadap karyawan seperti pelatihan pelatihan masih kurang dilaksanakan. Kuatnya daya saing antara perusahaan dalam merebutkan pekerjaan borongan atau tender mengakibatkan kurang maksimalnya karyawan dalam bersaing,

yang mana diperlukan evaluasi kembali terhadap *talent* manajemen di PT. Huabei *petroleum service*.

Menurut **Kuswana (2014:141)**, *intelligence* merupakan suatu kemampuan umum untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan lingkungan. Kecerdasan intelektual adalah kualifikasi dari kecerdasan manusia yang didominasi oleh kemampuan berfikir rasional dan logis, hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan analisis dan rasio seseorang. **Lumbantobing (2020)**.

Manusia adalah makhluk yang mulia dan sempurna diciptakan Allah di muka bumi ini yang memiliki akal dan fikiran, oleh sebab itu seorang manusia memiliki potensi besar dalam dalam kecerdasan intelektual. Menurut **riyanto (2010:251)**, mengatakan bahwa semakin baik kemampuan yang di tunjukkan seseorang maka semakin tinggi pula kecerdasan intelektual yang dia miliki. Kecerdasan intelektual juga merupakan intelektual mental yang terdapat pada ruang lingkup aktivitas aktivitas, pengenalan, koneksi, perhitungan dan berfikir kritis. Intelektual seseorang berperan penting dalam mengendalikan dirinya supaya mampu dalam melakukan perhitungan dalam pengambilan keputusan. **Jarob (2011:37)**, **Widhianningrum (2017)**.

Kinerja organisasi membutuhkan kecerdasan dari sumber daya manusia di dalamnya, kecerdasan akan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang penting untuk perkembangan hidup dan organisasi. Masalah yang muncul merupakan tantangan untuk pencapaian tujuan perusahaan, tentunya pencapaian akan didahului dengan



peningkatan kinerja individu agar memiliki kecerdasan dalam organisasi. Yang nantinya kecerdasan akan meningkatkan kinerja individu dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. **Lynn dan Vanhanen (2002:21)**, berpendapat bahwa untuk menguji dan mengukur kecerdasan intelektual dapat dilakukan tes reasoning verbal, non verbal reasoning, aritmatika mental, pemahaman verbal, kosa kata, dan kemampuan mengingat. **Akimas and Bachri (2016)**. Intelektual/*intelligent* merupakan kemampuan bertindak secara terarah, berfikir rasional serta menyikapi lingkungan secara efektif. Dengan itu dapat disimpulkan bahwa intelektual adalah suatu kemampuan mental yang terlibatnya proses berfikir secara rasional. Sehingga pengamatan intelektual tidak bisa secara langsung, melainkan harus diamati dari berbagai perbuatan nyata yang merupakan wujud dari proses berfikir rasional.

Didalam suatu perusahaan budaya organisasi sangatlah dibutuhkan, karena budaya organisasi adalah nilai nilai, keyakinan keyakinan atau norma yang terdapat di dalamnya yang telah disepakati bersama dan akan diikuti oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah masalah organisasi, sehingga budaya organisasi memiliki peran penting untuk menjaga jalannya perusahaan sesuai dengan apa yang ingin dicapai. Organisasi ataupun perusahaan perlu membentuk *culture* budaya yang akan menjadi ciri khas perusahaan serta acuan untuk berperilaku. **Sagita, Susilo, and Cahyo (2018)**. Budaya organisasi yang tidak berjalan dengan kurang baik dapat menjadi penyebab menurunnya komitmen organisasi dan kinerja karyawan, pada dasarnya budaya organisasi di dalam perusahaan merupakan alat untuk

mempersatukan setiap individu yang menjalankan aktivitas bersama, budaya organisasi juga dapat menjadi perekat sosial. **Rantesalu, Mus, and Arifin (2017)**.

Menurut **Naoum et al (2015)**, budaya organisasi mempengaruhi pendekatan dalam pengambilan keputusan, dan hubungan kerja. **Arditi, Nayak, and Damci (2017)**. Kualitas komunikasi berkaitannya budaya organisasi dengan bagaimana karyawan menerima nilai-nilai budaya organisasi, membuat budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Sebagaimana menurut **Robbins (2002: 248)**, budaya adalah suatu persepsi bersama yang di sepakati oleh seluruh anggota organisasi itu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah semua kegiatan, bentuk usaha dan fikiran dalam mengendalikan, menguasai, dan menghadapi di dalam diri organisasi demi berjalannya kelangsungan organisasi. **Ismail (2017)**.

Salah satu budaya yang diterapkan pada PT. Huebei *petroleum service* yaitu antar jemputnya karyawan ke lokasi pekerjaan menggunakan bus pribadi dari perusahaan. Budaya ini sangat mendapatkan respon positif dalam meningkatkan semangat kinerja karyawan, namun tidak semua karyawan yang merasakan hal yang sama dikarenakan terdapat beberapa perbedaan lokasi tempat tinggal yang jauh ke pedalaman sehingga menyulitkan karyawan untuk menggunakan transportasi dari perusahaan. Dengan hal itu perlunya evaluasi dari budaya organisasi dari PT. Huabei *petroleum service*.

Seorang pemimpin haruslah memberikan dorongan, arahan, mengontrol serta mempengaruhi karyawannya untuk mencapai target dari organisasi yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan. Sebagaimana menurut **Amstrong dan Taylor (2014)**, bahwa kepemimpinan merupakan salah satu dari faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan berkaitan dengan kualitas, dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Maka oleh sebab itu pimpinan perlu memperhatikan bawahannya untuk di arahkan ke proses jalannya kinerjanya agar dapat berjalan sesuai tujuan. **Rahmi, Achmad, and Adhimursandi (2020)**.

Pemimpin merupakan individu yang mempunyai kemampuan untuk dapat mengkoordinir, mengatur, mengarahkan, serta mempengaruhi orang lain agar bekerja sama dalam menggapai suatu tujuan tertentu. Melainkan kepemimpinan merupakan cara individu tersebut untuk mempengaruhi orang lain tersebut sehingga mau bekerja sama untuk menggapai suatu tujuan mereka. **George R. Terry dalam Miftah Thoha, (2010:5)**, berpendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan kegiatan untuk mempengaruhi individu individu supaya diarahkan kepada tujuan organisasi yang sama. **Sunarsi and Yuliani (2019)**. gaya kepemimpinan secara umum dapat dikategorikan sebagai fokus pada hubungan manusia atau penyelesaian tugas, kepemimpinan yang secara relasional berfokus pada orang dan hubungan seperti kepemimpinan yang memaksimalkan potensi pengikut melalui dorongan inivasi. **Cummings et al. (2018)**.

Kebiasaan, watak, dan kepribadian tingkah laku yang membedakan seorang pemimpin dalam hubungan dengan orang lain adalah gaya kepemimpinan. Dengan adanya gaya kepemimpinan, terdapat beberapa manfaat terhadap seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku norma yang dicerminkan oleh seseorang pemimpin pada saat akan mempengaruhi dan mengatur perilaku bawahannya. Namun pemimpin tidak bisa melakukan gaya kepemimpinan yang begitu juga dalam memimpin semua bawahan karena harus disesuaikan juga dengan karakter-karakter masing masing tingkat kemampuan bawahannya. **Rinaldi, Wulan, and Minarsih (2019)**. Gaya kepemimpinan di dalam dunia bisnis berpengaruh kuat terhadap jalannya proses organisasi karena pemimpin merupakan penentu dari keberhasilan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Seorang pemimpin juga perlu mengetahui kemampuan dan karakter perilaku dari bawahannya. Yang mana jika terdapat penurunan dalam kinerja karyawan suatu organisasi, diperlukan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan dari pemimpin organisasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut maka penulis tertarik untuk ingin melakukan suatu penelitian dengan menggunakan variabel bebas talent manajemen, kecerdasan intelektual, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dan variabel terikat kinerja karyawan, untuk itu penulis menuangkannya dalam judul “Evaluasi *talent* manajemen, kecerdasan intelektual, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan”. ( PT. Huabei Petroleum Service).

## 1.2. Identifikasi Masalah

Permasalahan permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Belum optimalnya pengelolaan dan proses *talent* manajemen sehingga masih terdapat penempatan karyawan yang belum sesuai dengan *talent talent* yang dimilikinya.
2. Kurangnya tes kecerdasan intelektual yang diadakan di perusahaan.
3. Masih minimnya kecerdasan intelektual karyawan pada perusahaan.
4. Budaya yang menyimpang masih terjadi di perusahaan.
5. Belum optimalnya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.
6. Kemampuan karyawan yang masih rendah.
7. Kurangnya kontrol dari seorang pemimpin terhadap karyawan.
8. Belum optimalnya karyawan dalam bersaing.
9. Masih kurangnya skill dan pengetahuan karyawan.
10. Belum mencerminkan karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

### 1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa batasan masalah yaitu :

1. Penelitian ini hanya memfokuskan objek penelitian pada PT. Huabei *Petroleum Service*.
2. Penelitian ini hanya membahas variabel *talent* manajemen, kecerdasan intelektual, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

### 1.4 Rumusan Masalah

Maka dari identifikasi dan batasan masalah diatas , rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana pengaruh *talent* manajemen terhadap kinerja karyawan PT. Huabei *Petroleum Service* ?
2. Bagaimana pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan PT. Huabei *Petroleum Service* ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Huabei *Petroleum Service* ?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Huabei *Petroleum Service* ?
5. Bagaimana pengaruh *talent* manajemen, kecerdasan intelektual, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Huabei *Petroleum Service*.

## **1.5 Tujuan Penulisan**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penulisan yang hendak di capai penulis, yaitu :

1. Untuk mengetahui *talent* manajemen terhadap kinerja karyawan pada PT. Huebei *Petroleum Service*
2. Untuk mengetahui kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan pada PT. Huebei *Petroleum Service*
3. Untuk mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Huebei *Petroleum Service*
4. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Huebei *Petroleum Service*
5. Untuk mengetahui evaluasi *talent* manajemen, kecerdasan intelektual, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Huebei *Petroleum Service*

## **1.6 Manfaat Penulisan**

Dari penelitian yang penulis lakukan ini diharapkan mampu memberi manfaat dan kegunaan bagi peneliti dan akademis, pembaca serta perusahaan, antara lain :

1. Bagi Peneliti dan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan wawasan dan pemahaman mendalam tentang kinerja karyawan serta

hasilnya dapat menjadi referensi dalam melakukan penelitian yang sama.

## 2. Bagi Pembaca

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan memberikan nilai tambah berupa pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh *talent* manajemen, kecerdasan intelektual, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

## 3. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui apakah talent management, kecerdasan intelektual, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan.